



O desenvolvimento
só é bom
quando é bom para
todo mundo.

Nova fábrica
da Natura no Pará.

Promover o crescimento, respeitando a natureza e gerando oportunidades para a sociedade. Isto é o desenvolvimento sustentável, um ciclo em que o sucesso de um alavanca o sucesso do outro, e todos ganham.

Já há alguns anos estamos no Pará através do nosso trabalho com as comunidades locais e os milhares de Consultores e Consultoras Natura que atuam no Estado. Agora contamos também com a nova fábrica de Benevides, responsável pela produção da massa vegetal para sabonetes Natura a partir da extração de óleo de frutos brasileiros. Um processo realizado de modo sustentável, que contará com a parceria de agricultores, de extrativistas e da comunidade local. Provando que é possível crescer respeitando as pessoas, as culturas e a natureza.



Casos das empresas





Usina de Monlevade



Do PMQ ao PNQ, UM APRENDIZADO CONTÍNUO

Cumprir etapa regional em Minas Gerais foi determinante para Belgo Siderurgia S/A – Usina de Monlevade obter reconhecimento nacional.



VISTA DA USINA DE MONLEVADE



GERSON ALVES MENEZES
GERENTE-GERAL DA BELGO MONLEVADE

Até candidatar-se pela primeira vez ao Prêmio Nacional da Qualidade®, em 2005, a Belgo Siderurgia S/A – Usina de Monlevade cumpriu um aprendizado regional, determinante para que, em 2006, fosse Premiada na categoria Grandes Empresas do PNQ. “Há muitos anos já vínhamos utilizando os Fundamentos e Critérios de Excelência em nossas auditorias internas”, conta Gerson Alves Menezes, gerente-geral da unidade, uma das principais plantas da Arcelor Brasil.

Natural de Rio Pomba (MG), Menezes é engenheiro metalúrgico e iniciou sua carreira profissional na Belgo. Passou pelas áreas de Metalurgia, Controle de Qualidade, Laminação e Aciaria, assumindo a gerência-geral da Usina de Monlevade em 1998. É também diretor regional da Fundação Belgo-Arcelor Brasil.

Segundo ele, a partir de 2003, o modelo de gestão da empresa foi apresentado à sociedade. “Iniciamos esse processo nos submetendo à avaliação do Instituto de Qualidade Minas (IQM), nos candidatando ao Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ), que adota esses mesmos critérios”, diz Menezes. “Desde então crescemos muito.”

Já naquele primeiro ano, a Usina de Monlevade foi reconhecida na categoria Prata do PMQ. No ano seguinte, a unidade obteve reconhecimento na categoria Ouro e recebeu também o Troféu de Destaque. “Isso nos levou à primeira candidatura ao PNQ, em 2005, que serviu como um excelente processo de aprendizado, até chegarmos neste ano à vitória no Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental (PMGA) e à premiação no PNQ, o maior reconhecimento público em gestão que uma organização pode receber no País”, avalia o executivo.

Paralelamente ao cumprimento dessa etapa regional, a Usina de Monlevade adotou, em seu modelo de gestão, os chamados Comitês de Aprendizado, grupos que avaliam permanentemente as práticas internas, além de identificar oportunidades de melhoria. “O Modelo da FNQ proporciona um autodiagnóstico, levando-nos à contínua reflexão e à identificação de oportunidades de melhoria”, frisa o gerente-geral.

Além de ser a Premiada do PNQ 2006, a Belgo Siderurgia S/A – Usina de Monlevade (MG) teve três destaques, segundo os examinadores: Sociedade, Pessoas e Processos. Menezes diz que a empresa não privilegia determinados aspectos em detrimento de outros. “Tratamos os critérios com uma abordagem sistêmica, buscando sempre a conciliação das partes interessadas com o nosso negócio e os nossos valores”, afirma.

Integrante da Arcelor Brasil, a Usina de Monlevade é parte da Arcelor-Mittal, o maior conglomerado siderúrgico do mundo. “Sem dúvida, o *benchmarking* se intensificará e, mais uma vez, tanto a unidade de Monlevade quanto as demais usinas brasileiras do grupo estarão em exposição em termos de gestão”, projeta o gerente-geral.

PERFIL

Com uma história que ultrapassa os 70 anos, a unidade da Belgo-Arcelor Brasil em João Monlevade, Minas Gerais, vem, desde 1935, desenvolvendo-se até se tornar, hoje, uma referência no mercado mundial de fio-máquina. Desde o início de suas operações até os dias atuais, a Usina de Monlevade — como é conhecida — passou por inúmeros avanços, sempre utilizando tecnologia de ponta em todos os seus processos.

Localizada em João Monlevade, na região do Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais, distante 110 quilômetros da capital do Estado, esta unidade da Belgo integra a Arcelor Brasil, um grupo criado em 2005 e que hoje faz parte do maior conglomerado siderúrgico do mundo, a Arcelor-Mittal.

A Usina de Monlevade é uma unidade integrada, que transforma o minério de ferro em aço. Ela está posicionada no setor de aços longos, produzindo fio-máquina de aço carbono e baixa liga, destinado a outras indústrias que utilizam o fio-máquina na produção de uma série de produtos como molas, lâs de aço, amortecedores, *Steel cord* (fios de aço utilizados na fabricação de pneus), protendidos, fixadores, soldas e eletrodos. A capacidade de produção anual é de 1,3 milhão de tonelada de fio-máquina.



Hoje, 1.290 pessoas fazem parte da força de trabalho direta da Belgo em João Monlevade. O nível de escolaridade dos empregados é destaque, sendo que, neste ano, 97% deles, desde o nível operacional, possuem pelo menos o ensino médio completo. Em todos os níveis, a força de trabalho recebe permanente incentivo para continuar os estudos.

Outro fator de destaque na Usina de Monlevade, que afeta diretamente a produtividade da unidade, é a gestão da Saúde e Segurança. A Diretriz Geral é clara: “Buscar a excelência em Segurança e Saúde no trabalho de empregados próprios e terceiros e assegurar que nenhuma prioridade pode se sobrepor à Segurança e Saúde no trabalho”. Todos os riscos que envolvem a integridade do trabalhador são identificados e tratados por uma metodologia específica. Como resultado desse trabalho, a Usina de Monlevade vem sendo premiada por seus esforços. Uma dessas premiações é o *Safety Award*, destaque mundial em segurança do trabalho, concedido pelo Grupo Arbed, antes da fusão com a Arcelor, em 2002.

O fio-máquina produzido em João Monlevade é destinado tanto ao mercado interno quanto ao mercado externo, em uma proporção de 65% e 35% da produção, respectivamente.

Ficha Técnica

Nome da empresa: Belgo Siderurgia S/A – Usina de Monlevade

Endereço: Av. Getúlio Vargas, 100, Centro Industrial, João Monlevade/MG

Site: www.arcelor.com/br/belgo/

Data de instituição da organização: 1935

Setor de atuação: Siderúrgico

País de origem: Luxemburgo

Capital: Estrangeiro / nacional

Forma de atuação: Sociedade Anônima – unidade autônoma

Composição acionária: 100% Arcelor Brasil

Porte: Grande empresa



Número de unidades / filiais por Estado: Unidade autônoma

Faturamento 2005: R\$ 2.311.965,00

Total da força de trabalho: 1.290 empregados e 134 estagiários

Número de fornecedores (principais): 200

Gerente-geral da Belgo Monlevade: Gerson Alves Menezes

Diretor-Presidente Belgo: Paulo Geraldo de Sousa

Histórico premiação PNQ: PNQ 2006

LIDERANÇA

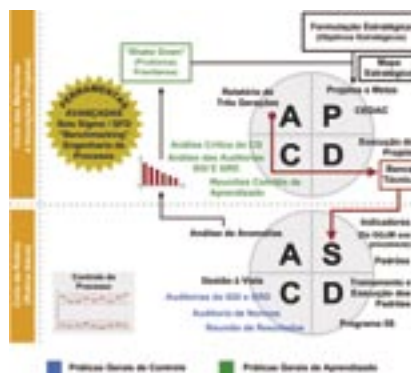
O exercício da liderança na Usina de Monlevade é realizado de acordo com a estrutura hierárquica e pela utilização de comissões e comitês. A Direção da empresa, composta pela Gerência Geral, Gerências e Assessoria Financeira, forma o Comitê de Gestão. Já as comissões e os outros comitês têm como finalidade discutir e propor ações que envolvam mais de uma área da organização, considerando os seus benefícios e efeitos em toda a estrutura.

Decisões

Todas as decisões na unidade da Belgo em João Monlevade são tomadas considerando como ponto de partida as orientações da Política de Gestão Integrada (Missão e Princípios), Código de Conduta Ética, da Visão e dos Objetivos Estratégicos. A organização adota uma postura íntegra e transparente no relacionamento com todas as partes interessadas, garantindo o retorno do capital ao acionista e protegendo o seu patrimônio.

Líderes

A identificação de potenciais líderes dentro da organização é feita permanentemente pelas Gerências e Departamentos com os profissionais a partir do nível técnico. Uma das formas adotadas é a avaliação de desempenho, realizada anualmente. As avaliações de desempenho, além de auxiliar na identificação de profissionais com habilidades gerenciais e de estarem ligadas à estruturação da prática de remuneração variável, resultam ainda em um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), elaborado e executado pelo avaliado, cabendo ao seu superior orientá-lo. Outra prática de avaliação da liderança ocorre na realização da Pesquisa de Clima Organizacional, quando os empregados avaliam o estilo de supervisão da liderança.



SISTEMA DE GESTÃO ADOTADO



SISTEMA DE ANÁLISE CRÍTICA

Cultura da Excelência

Os valores e princípios organizacionais, descritos no Código de Conduta Ética corporativo, na Missão e nos Princípios da Gestão integrada da Usina de Monlevade, foram estabelecidos visando à busca contínua pela excelência e são considerados na definição da Visão e dos Objetivos Estratégicos, bem como seu desdobramento em metas e projetos.

MISSÃO

Produzir e fornecer, competitivamente, aços de alta qualidade para o segmento de longos através de um Sistema de Gestão Integrada que concilie a atividade industrial às necessidades e expectativas dos acionistas e demais partes interessadas (empregados, fornecedores, clientes e sociedade/comunidade).

A comunicação dos Valores e Princípios é realizada sistematicamente, iniciando-se ao final de cada ano com a Reunião de Resultados Anual da Gerência Geral de João Monlevade, quando a Direção apresenta os objetivos estratégicos para os próximos anos, com o envolvimento de toda a força de trabalho.

Nesse aspecto, a Usina de Monlevade vem, desde 1988, construindo e aperfeiçoando um ambiente favorável à busca da excelência, baseado no modelo de Gestão pela Qualidade Total e, desde 2003, adotando os *Crítérios de Excelência* da FNQ. Em 2004, a unidade Monlevadense foi reconhecida na faixa Ouro com o Troféu Destaque do Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ).

O sistema de gestão da Belgo Monlevade é baseado na metodologia do PDCA, adotada desde 1988 com o suporte inicial do Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Esse modelo apresenta a gestão da organização por meio do ciclo da melhoria / inovação (planejamento e melhoria da qualidade) e do ciclo de rotina do dia-a-dia (manutenção da qualidade) e a integração entre os mesmos.

As práticas de gestão, entre outros métodos, são avaliadas pelos Comitês de Aprendizado. Esses Comitês contemplam todos os Critérios e Itens de Excelência e têm como função propor melhorias

para o sistema de gestão, estando inseridos no ciclo de melhoria / inovação. São nove os Comitês de Aprendizado criados: Liderança, Planejamento Estratégico e Capital Intelectual, Clientes, Responsabilidade Social, Informações e *Benchmarking*, Pessoas, Processos de Produção, Processos de Apoio e Segurança e Saúde.

A análise do desempenho da Usina de Monlevade é feita pelo Comitê de Gestão em reuniões trimestrais, quando são analisados os indicadores e projetos estratégicos, bem como informações do ambiente externo. Para aqueles que apresentam certo desvio em relação ao previsto, é apresentado um "Relatório de Três Gerações", que demonstra o resultado previsto, o resultado obtido, suas causas e as ações corretivas.

Por sua vez, todos os departamentos realizam reuniões mensais de resultados considerando todos os processos, complementando o sistema de análise crítica.

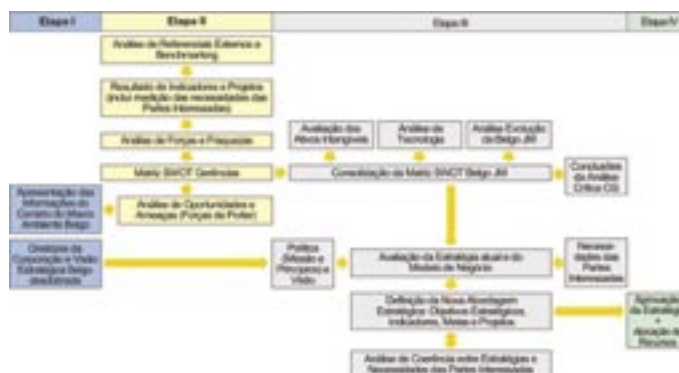
ESTRATÉGIAS E PLANOS

Anualmente, a Belgo revisa a sua formulação estratégica, em um processo que se compõe de vários passos. Ele começa pela identificação e análise das características estruturais do setor de aços longos, passa pelo estudo do macro-ambiente e do mercado de atuação; análise do ambiente interno; avaliação e definição das estratégias; avaliação do modelo de negócio até o envolvimento das partes interessadas.

Para implementar as estratégias, a Usina de Monlevade utiliza, desde 1992, o método GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes). Por meio dele, as estratégias são transformadas em indicadores, metas e projetos, e envolvem toda a organização, visando ao alcance dos Objetivos Estratégicos definidos. Em 2004, foi adicionada ao sistema de gestão a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*, agregando novo valor ao processo de desdobramento das metas e projetos estratégicos para toda a Usina.

Aprovado o plano estratégico, começa o processo de comunicação. Ele ocorre por meio de uma série de reuniões entre os níveis da estrutura hierárquica da organização, começando pelo Comitê de Gestão e chegando até o nível operacional. Essas reuniões são denominadas "Reuniões de Comunicação da Política e Objetivos Estratégicos". Trimestralmente, o acompanhamento é feito pelo Comitê de Gestão e mensalmente nas reuniões de resultados das gerências e departamentos.

A comunicação da estratégia e seu desdobramento são reforçados pelo Mapa Estratégico, pela matriz "Plano de Ação Anual" (que correlaciona os projetos e metas de cada área) e pelas salas de Gestão à Vista, disseminadas em todos os processos.



FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA BELGO MONLEVADE



SALA DE GESTÃO À VISTA

CLIENTES

A comercialização do fio-máquina produzido na Usina de Monlevade é feita pela Gerência Geral de Vendas Brasil, para o mercado brasileiro, e pela Gerência Geral de Exportação, para o mercado externo.

O processo de identificar, analisar e compreender as necessidades dos clientes é realizado por uma equipe interfuncional, utilizando-se da metodologia do QFD (Desdobramento da Função Qualidade). O levantamento dessas informações é feito por meio do Programa de Visitas aos Clientes atuais e potenciais, além da Pesquisa de Satisfação de Clientes, que identifica e avalia o seu nível de satisfação com base na importância dada pelo cliente aos fatores pesquisados.



BOBINAS DE FIO-MÁQUINA

MARCA

O Plano de Marketing da Belgo é responsável por tornar e manter conhecida a marca nos segmentos onde atua. São vários os meios e canais que a empresa utiliza para tal finalidade, desde a participação em eventos especializados até a Internet, podendo ser citados como exemplos o Belgonet para o cliente do mercado interno e o *Midship* para o monitoramento logístico internacional. Todo esse processo é gerenciado para que a marca seja conhecida pelo seu público-alvo. O cuidado com as mensagens transmitidas por meio de divulgação é outro ponto importante para não gerar expectativas que não possam ser atendidas.

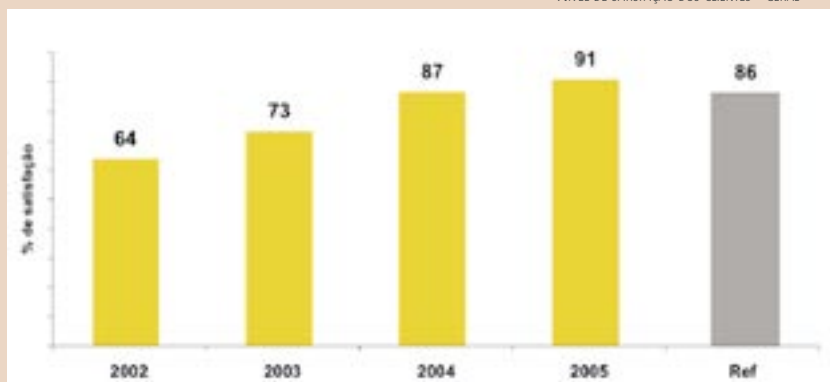
RELACIONAMENTO

Os canais de relacionamento utilizados pela Usina de Monlevade estão baseados na natureza do negócio (*business to business*), priorizando o contato permanente com os clientes, por meio de visitas e reuniões sistemáticas.

Além das visitas técnicas e comerciais, a Internet é outro meio que aproxima a Belgo Monlevade dos seus clientes. Tanto clientes do mercado interno quanto os do exterior podem acompanhar a situação dos seus pedidos e pagamentos por meio da rede mundial de computadores. Modernos sistemas e softwares são utilizados para a interação com os clientes, como o APO (*Advanced Planner Optimizer*) e o SCM (*Supply Chain Management*).

A Belgo ainda mantém abertos para os clientes dos mercados interno e externo, canais para reclamações ou sugestões, que são registradas e gerenciadas no sistema SAP R/3 como Registros de Ocorrências.

NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - GERAL





SOCIEDADE

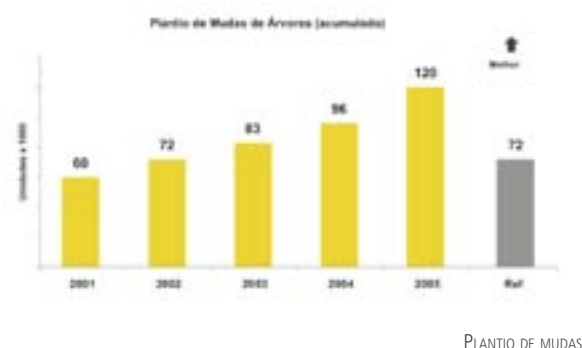
Meio Ambiente

Todos os assuntos relacionados aos impactos ambientais e sociais da atividade industrial da Usina de Monlevade são gerenciados para atender plenamente às normas ISO 14001 OHSAS 18001. O produto da Usina, o fio-máquina, por ser totalmente reciclável, não provoca nenhum impacto ao meio ambiente, mesmo após a utilização pelos clientes.

A identificação dos aspectos e tratamento dos respectivos impactos ambientais é realizada por método específico, pelo qual são definidas as medidas de controle conforme os níveis de significância. O controle é realizado pelo Programa de Monitoramento Ambiental, que estabelece o acompanhamento dos resultados das medições dos efluentes. Há ainda o monitoramento de ruídos, visando reduzir o impacto na comunidade.

A Usina de Monlevade desenvolve ainda projetos e programas que buscam conscientizar a comunidade sobre a importância da proteção ao meio ambiente. Por exemplo, a empresa mantém à disposição de escolas da cidade o Centro de Educação Ambiental (Ceam), promove a preservação de nascentes de água que brotam no município e o plantio de árvores nativas, sempre em parceria com a prefeitura local, IEF, Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente e Cemig. O Ceam funciona como a base para o desenvolvimento do Programa de Educação Ambiental, que atua tanto na capacitação dos professores quanto na formação dos alunos da rede escolar da região. Além disso, a empresa promove anualmente o Prêmio Belgo de Meio Ambiente, envolvendo toda a comunidade estudantil.

Em um processo de inovação, a empresa vem recuperando todo o ferro metálico da lama da aciaria, reciclando-o no convertedor e reduzindo drasticamente a geração de resíduos não-recicláveis. Ainda na área ambiental, foi desenvolvido um projeto Seis Sigma que culminou com a eliminação total de efluentes da usina para o rio Piracicaba.



COMUNICAÇÃO

A Usina de Monlevade mantém em pleno funcionamento os seus canais de comunicação com a comunidade Monlevadense, participando de parcerias com instituições públicas, como Prefeitura, Câmara Municipal, Conselho de Defesa do Meio Ambiente (Codema), Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam), Instituto Estadual de Florestas (IEF) e outras de grande relevância para a sociedade. O objetivo destas parcerias é viabilizar projetos que contribuam para o desenvolvimento do município e para a melhoria da qualidade de vida e dos indicadores sociais da comunidade. A imprensa local também se beneficia com um contato permanente e ético entre empresa e comunidade. A empresa mantém contato permanente com a imprensa, baseado em seus padrões éticos de relacionamento e beneficiando a sociedade com a permanente disponibilização de informações.



RELAÇÕES COM
A SOCIEDADE

Desenvolvimento Social e Ética

O desenvolvimento da Usina de Monlevade foi o principal fator responsável pelo crescimento do município onde a unidade está instalada. Por isso, a empresa preza pelo bom relacionamento com todos os atores sociais, priorizando o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental da cidade.

No âmbito da comunidade, a Belgo mantém laços fortes com a população do município de João Monlevade, em um processo contínuo de identificação de suas principais necessidades e buscando alternativas para o seu crescimento. Exemplos disso são os vários projetos que envolvem diretamente as escolas da cidade, beneficiando os estudantes nas áreas de meio ambiente, saúde, empreendedorismo e cultura, por meio da Fundação Belgo.

A integridade ética é um dos mais fortes traços da cultura da Belgo, constituindo-se em um valor fortemente presente. A ética permeia todos os setores da empresa, guiando todas as ações e comportamentos e refletindo-se integralmente em suas relações com a sociedade. Todos os preceitos éticos da empresa no relacionamento com os seus públicos estão claramente definidos em seu Código de Conduta Ética. Através da disseminação desse Código e também por meio de projetos da própria Usina e da Fundação Belgo, a comunidade é estimulada a desenvolver comportamentos baseados na ética.

A Responsabilidade Social Empresarial é outro item que caracteriza a cultura da empresa, fazendo com que ela identifique carências na sociedade e ajude a desenvolver meios de minimizar os impactos negativos. As



áreas de atuação dos projetos sociais da Belgo são Educação, Cultura, Meio Ambiente e Ação Social. Para avaliar o grau de satisfação da comunidade, a Belgo realiza uma pesquisa de imagem buscando obter retorno sobre os projetos.

A Usina de Monlevade conta, ainda, com a colaboração dos seus empregados por meio do grupo Pró-Voluntário, que realiza ações sociais durante todo o ano, beneficiando centenas de pessoas e associações. O voluntariado é amplamente incentivado pela empresa e a metodologia do PDCA é também aplicada na gestão desses projetos. Outra forma de envolvimento dos empregados nas ações sociais é o Programa Cidadãos do Amanhã, através do qual os empregados são estimulados a destinar parte de seu Imposto de Renda a pagar para instituições que trabalham com crianças e adolescentes. Para facilitar a participação do empregado, a empresa antecipa de seu caixa as doações feitas. Além disso, a própria empresa realiza a doação no limite máximo permitido por lei.

Um destaque significativo entre as ações da empresa na comunidade pode ser dado ao Programa Ensino de Qualidade, composto por vários projetos e ações e que foi totalmente incorporado pela Secretaria Municipal de Educação, transformando-se em política pública para a área.



ESTRUTURAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

O processo de Tecnologia da Informação (TI) na Usina de Monlevade está dividido em TI Industrial, tecnologia destinada exclusivamente ao controle e automação dos processos industriais; e a TI Administrativa, presente em todos os demais sistemas de informação, infraestrutura, interfaces com a TI Industrial e toda a comunicação com o ambiente externo da empresa. Há ainda a gestão das informações institucionais e documentação.

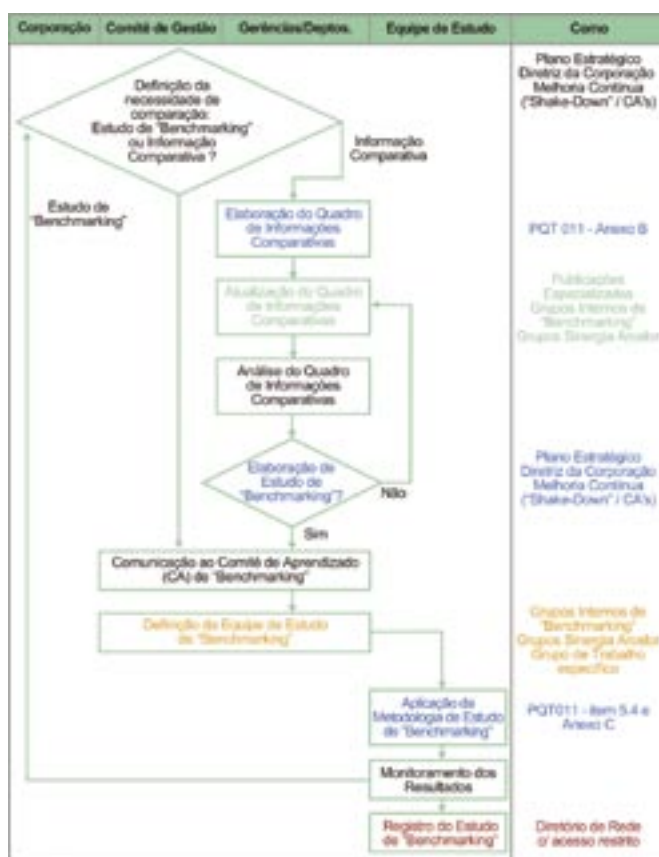


TECNOLOGIA A SERVIÇO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

No que diz respeito às informações institucionais, as necessidades são identificadas e a comunicação é colocada em prática para auxiliar a implementação dos objetivos estratégicos ou a implantação de projetos específicos, a partir dos instrumentos de relacionamento e gestão das ações relativas aos públicos interno e externo.

Na área de TI, as necessidades são identificadas a partir de reuniões com os clientes internos. Vários sistemas de informação são utilizados na Usina de Monlevade, entre os quais é possível destacar o SAP R/3 e o MES (*Manufacturing Execution System*).

Toda a tecnologia envolvida nos processos também garante a segurança das informações. Diversos meios são utilizados para proteger os dados armazenados em servidores e vários outros permitem que eles estejam disponíveis para todos que precisam utilizá-los.



PADRÃO DE SISTEMA PARA ESTUDO DE BENCHMARKING E UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Benchmarking

A prática do *Benchmarking* da Usina de Monlevade está estruturada em grupos formalizados e no processo sistemático de comparação entre práticas e indicadores tidos como referência no mercado, dentro e fora do Grupo Arcelor-Mittal.

Os critérios utilizados para definição das informações comparativas a serem utilizadas, bem como dos estudos de *benchmarking*, estão alinhados aos Objetivos Estratégicos da unidade e ao princípio de melhoria contínua dos processos.

As organizações que servem de referência são separadas em grupos, de acordo com o contexto de mercado. As "Setoriais" são as empresas do mercado siderúrgico, do Brasil ou do exterior, incluindo outras unidades da Belgo e o Grupo Arcelor. As "Competitivas" englobam os principais concorrentes. As "Similares" são referências em alguns processos ou práticas e o grupo de referência denominado "Excelência" é formado pelas empresas reconhecidas como Classe Mundial.



CARREIRA EM Y

ATIVOS INTANGÍVEIS

A Usina de Monlevade classifica seus ativos intangíveis em Humano, de Mercado (Marca Belgo), de Propriedade Intelectual (Patentes) e de Infra-estrutura (Tecnologias de processo, Sistema de documentação e Sistemas informatizados). Pela sua importância no diferencial competitivo da Belgo, os ativos intangíveis são analisados pelo Comitê de Gestão, durante o processo de formulação estratégica.

A atração e a retenção de pessoas-chave é sustentada por diversas práticas. Uma dessas práticas é a carreira em Y na qual o empregado de nível superior tem a opção de desenvolver-se na carreira técnica, de acordo com o seu perfil, tendo o mesmo nível de reconhecimento pessoal e profissional daquele que opta pela carreira gerencial. A ascensão na carreira é baseada na avaliação de desempenho (resultados e competências) e na avaliação de conhecimento.

PESSOAS

Valorização dos talentos, incentivos à qualificação, oportunidades de crescimento e participação. Essas são as principais características da Política de Recursos Humanos adotada pela Usina de Monlevade. O sistema de trabalho e os cargos da organização estão definidos em consonância com a política corporativa, que engloba a relação da empresa com os empregados, educação e treinamento, remuneração e qualidade de vida, desenvolvimento empresarial e relações com a comunidade e sindicatos.

A prática da cooperação é estimulada em todos os níveis e é realizada pelos diversos trabalhos desenvolvidos em grupos interfuncionais (como as comissões/comitês), nos projetos de solução de problemas (PDCA, CEDAC, Análise de Anomalia, Seis Sigma), sendo incentivada por práticas de reconhecimento da participação das pessoas.

As pessoas são, a todo momento, incentivadas a participar da solução dos problemas, seja pelo Programa de Sugestões Nota 10, pelo CEDAC ou por meio das Análises de Anomalia.

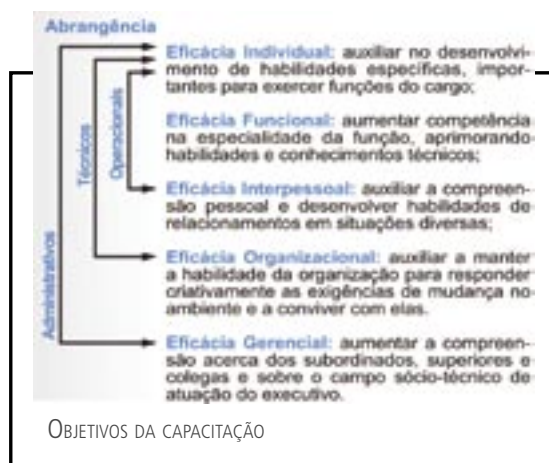
Anualmente, toda a força de trabalho é avaliada com base num perfil de



competências, adequado às exigências de cada nível, e no alcance de metas. O resultado dessa avaliação alimenta o sistema de desenvolvimento individual.

A Política de Recursos Humanos da Belgo contempla o conceito de remuneração total, composta de salário-base, remuneração variável e benefícios. Com o objetivo de valorizar e incentivar a busca pela excelência, a Usina de Monlevade mantém diversas práticas de reconhecimento individual e em grupo, aplicadas em todos os níveis da força de trabalho.

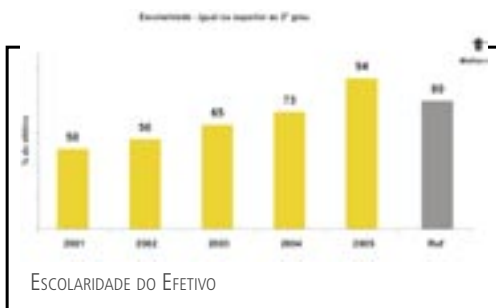




OBJETIVOS DA CAPACITAÇÃO



RELAÇÃO ENTRE HORAS DE TREINAMENTO E HORAS DE TRABALHO



ESCOLARIDADE DO EFETIVO

Desenvolvimento

A Gestão da Capacitação e Desenvolvimento das pessoas é uma prática adotada pela Usina de Monlevade e amplamente aplicada. A definição dos programas de capacitação e desenvolvimento considera tanto as necessidades da Belgo Monlevade (operacionais e estratégicas), quanto as necessidades dos próprios empregados. Além de treinamentos internos, o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional é feito com a concessão de bolsas de estudo para cursos de idiomas, graduação, pós-graduação e outros, de acordo com as necessidades das pessoas.

Qualidade de vida

Seguindo as Diretrizes de Segurança e Saúde, todas as questões relativas à saúde, incluindo ergonomia e segurança ocupacional, são gerenciadas de forma integrada e com base nos requisitos da OHSAS 18001. Além de normas e programas de segurança internos, a Belgo mantém ainda a Associação Beneficente dos Empregados da Belgo (Abeb), que se responsabiliza por todo o atendimento médico preventivo e odontológico da força de trabalho e seus dependentes.

O nível de satisfação da força de trabalho é avaliado a cada dois anos por meio da Pesquisa de Clima Organizacional. A análise dos resultados e a proposição de ações de melhoria contam com a participação da força de trabalho por meio dos Grupos de Clima.



SATISFAÇÃO É AVALIADA EM PESQUISA COM A FORÇA DE TRABALHO

Figura 16

PROCESSOS

A Belgo Monlevade gerencia todos os seus processos conforme a metodologia PDCA/ SDCA, base do sistema de gestão. A gestão dos processos compreende três ciclos: planejamento / inovação, manutenção e melhoria. Além disso, a Belgo Monlevade tem seus processos certificados nas normas ISO 9001 (desde 1993), ISO 14001 e OHSAS 18001 (desde 1999) compondo o Sistema de Gestão Integrada (SGI).

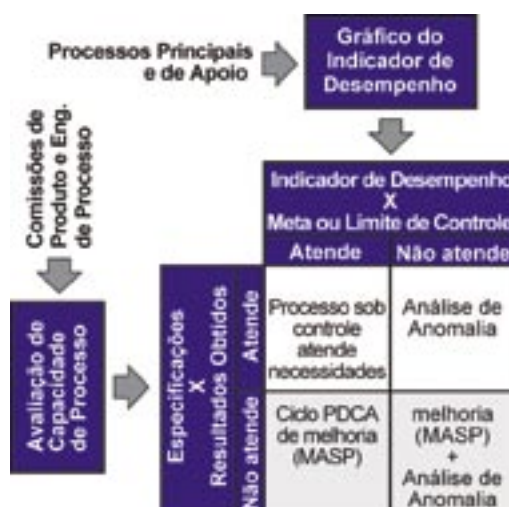
A tradução das necessidades dos clientes em requisitos dos processos é feita por meio do QFD. De forma resumida, essa metodologia parte da qualidade exigida pelo cliente e desdobra-se em um conjunto de matrizes de relacionamento e de priorização, até chegar à definição dos padrões de trabalho. Nesse processo, também, são considerados os requisitos de segurança, saúde e meio ambiente.

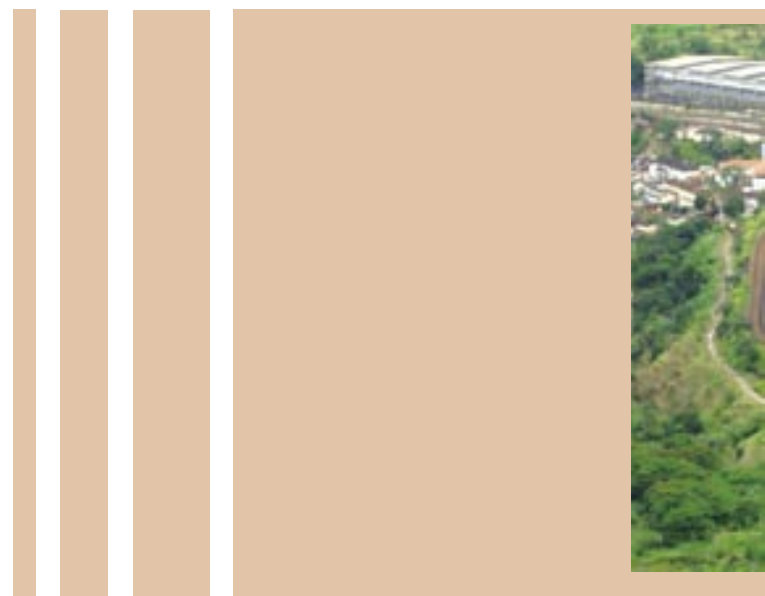
Todos os processos são analisados e melhorados por meio da realização do *Shake Down*, que visa identificar e priorizar problemas crônicos e potenciais do ciclo da rotina. O programa Seis Sigma, implantado desde 2000, tem contribuído fortemente para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos por meio do uso de diversas ferramentas avançadas, tais como o FMEA, FTA, RCM, DOE, Engenharia Reversa e QFD.

DESCRIÇÃO DOS CICLOS DO SISTEMA DE GESTÃO

Ciclos	Descrição	Ação Gerencial
Planejamento/ Inovação (PDCA)	Planejamento da qualidade, correspondente aos projetos dos produtos e dos processos	Estabelecer os objetivos da qualidade (qualidade, custo, segurança, saúde, ergonomia, meio ambiente e atendimento) e especificar os recursos necessários para atender a esses objetivos
Manutenção (SDCA)	Manutenção da qualidade: atendimento aos requisitos aplicáveis, tratamento das eventuais não conformidades e implementação das ações corretivas pertinentes	Assegurar o cumprimento dos padrões estabelecidos para produtos e processos, verificando os resultados e atuando no processo para corrigir os desvios
Melhoria (PDCA)	Melhoria da qualidade: análise e melhoria dos produtos e processos, utilizando metodologias para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade	Alterar os padrões estabelecidos para atingir novas metas de qualidade, custo, segurança, saúde, ergonomia, meio ambiente e atendimento.

CONTROLE DOS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO E DE APOIO





Fornecedores

A Belgo possui uma estrutura funcional de suprimentos corporativa, que atende às necessidades comuns de todas as unidades industriais, de forma centralizada. Esse modelo traz ganhos por meio da não-replicação de estruturas, poder de negociação centralizado e compartilhamento de estoques, traduzindo-se em redução de custo fixo para a Belgo.

Os fornecedores são classificados em grupos, de acordo com a área de atuação. Os fornecedores críticos do grupo Produtivo são sistematicamente avaliados e desenvolvidos por meio do PDF (Programa de Desenvolvimento de Fornecedores). Para os demais grupos, a avaliação ocorre por meio de indicadores específicos e reuniões. Além disso, a Belgo, desde 2004, tem incentivado o exercício do fundamento de Responsabilidade Social na sua cadeia de negócios, por meio do programa SRE (Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial) que abrange todos os grupos de fornecedores.

As diretrizes de Saúde e Segurança são únicas para a força de trabalho e os empregados dos fornecedores instalados na área da Belgo Monlevade. Os fornecedores são incentivados a melhorar a gestão nesses aspectos por meio de bonificações ou penalizações em seu pagamento, conforme o desempenho em segurança. Além disso, um comitê da usina coordena o intercâmbio das melhores práticas em Saúde e Segurança dos fornecedores.

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL: COMPROMISSOS ESTENDIDOS AOS FORNECEDORES



Finanças

Os recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais são definidos no Plano Orçamentário, cujo controle e acompanhamento são realizados por todos os processos ao longo do ano. Com relação aos investimentos, os recursos são definidos no Plano de Investimentos, estabelecido com base na aprovação do Plano Estratégico da Usina de Monlevade. Outro ponto importante na Gestão Financeira é o gerenciamento dos riscos relacionados às finanças, como o Risco de Crédito, Variação Cambial, Taxa de Juros e Liquidez.



AUTO-AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES COM BASE NOS INDICADORES ETHOS